加餐（二）| 工作遇到不懂的问题：何时可以求助，如何正确提问？

2020-11-04 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >

讲述：乔新亮
时长 17:10 大小 15.73M

你好，我是乔新亮。上周末，咱们专栏编辑找到我说，有一位 2020 年毕业，刚刚入职两个月的热心读者正被一些问题所困扰，希望征求下我的意见。

问题大致如下：工作时，经常遇到不懂的事情，大部分是技术相关的问题。想要提问，却不知道什么问题能问，也不知道怎么问比较好，担心别人因此质疑自己的工作能力。以往，工作效率低下，有时整整一周，手头的项目都没有进展，领导问起来都不知道该怎么回答。

我看了之后有些感慨，技术新人刚刚离开学校，有这些困惑很正常，因为提问终归是一件很麻烦的事儿：你一定不想问些过于简单的问题，那样会被人看低和讨厌，是基本能力匮乏的体现；但又不能不问，迟迟解决不了的问题，会让你在周会上更加尴尬，对个人成长也大有影响。最好的情况是天生牛人，3 岁就会写代码，独立解决一切问题，但这不可能。

类似问题又不一定是“初学者”才会遇到 —— 我曾遇见过许多“不会提问”的人，他们有的是程序员、架构师，有的是技术经理、技术总监，几乎遍布整个职级体系。令他们疑惑的可能不是技术问题，但“不会提问”的本质却始终没有改变。

因此，在争得当事人同意且不泄露隐私的前提下，我想基于这些年来的所见所闻，谈谈自己的看法和心得。

我麾下的管培生如何提问

遇到什么问题可以求助，如何更恰当地提问？我认为，原则上讲，任何问题都可以用任何方式提问。这里没有法律规定或道德限制，每个人的行事风格也不同，并无对错。就像邓小平同志说的，不管黑猫、白猫，捉到老鼠就是好猫。

但无论是我自己，还是我所认识的技术大牛、技术管理者，都比较讨厌不加思考、张嘴就问的人。我们不妨换位思考一下，如果是你自己频繁遭遇这种情况，情绪上的不耐烦倒在其次，更深层的感受是：自己的时间和精力都没有得到尊重。

至于那位同学所说的，“整整一周都没有进展”，又有点矫枉过正。**根据我的观察，如果技术新人花了一整天都没解决掉一个问题，那么大概率就是解决不掉了，要及时提问，避免造成项目延误。**

那么答案就呼之欲出了：工作遇到不懂 / 不会 / 不明白的问题，一定要提问，但要思考之后再问。

这里就涉及到两个关键点：提问之前如何思考，以及思考之后如何提问。2015 年 -2019 年，我在苏宁担任技术副总裁，期间曾经带过一名管培生做架构设计，他的提问就让我印象比较深刻。（注：*管培生，即管理培训生（Management Trainee），是一些大企业自主培养企业中高层管理人员的人才储备计划。通常是在公司各个不同部门实习，了解整个公司运作流程后，再根据其个人专长安排。*）

刚入职时，他的提问技巧也比较初级，因为我总是会反问他：关于这个问题，你是怎么想的？为什么要这样思考？如果答得不好，我就会批评他。

几次三番后，他逐渐养成了比较优秀的提问习惯：

1. 永远带着白板和白板笔，随时准备将别人的答案融入自己的体系内；
2. 半汇报半提问，提问一定带有属于自己的观点；

最重要的是，围绕架构类的工作内容，他学会了按照固定的模式提问：

1. 当下有哪些待决策的问题，影响了哪些业务？
2. 谁或哪个部门提出了这些问题？
3. 其他人有哪些解决方案上的建议？我们认为存在哪几种方案？
4. 方案一、方案二……分别有哪些优势和劣势？
5. 我们建议选择哪种方案，会带来什么样的影响？

对于架构师来说，这其实是个经常用到的标准模板。而后，如果中间某一步出现模糊、不确定、不理解的情况，才是提问的正确时机。

以上关于架构方案的提问，没接触过的同学可以再琢磨琢磨：这些其实是将做技术决策需要经历的思维步骤细化，并公示出来了，这就是思考的样子。如果更进一步，脱离架构问题的限制，上升到更高、更广的维度，你或许就能学会如何正确提问。

思考是提问的绝对前提

对于绝大部分技术问题，在横向维度上，我自己一般会按照如下步骤去思考和做决策：

1. 将复杂问题拆解成足够细化的模块；
2. 针对每个模块，判断自己是否有足够能力实现；
3. 根据拆解情况和实现方式，制定一种或多种技术方案；
4. 对一种或多种技术方案进行快速而谨慎的验证；
5. 用财务思维考量技术方案背后的成本和效益；

6. 对技术方案的选择、实施进行决策。

在垂直维度上，各个步骤的难度又有所不同，我一般将其分成三大维度来理解：

1. 初级问题：一般都是纯粹的技术实现问题，只是复杂程度不同；
2. 中级问题：复杂度上升，开始涉及到多模块、多业务部门甚至是跨公司的协调，一般需要经历立项会；
3. 高级问题：需要协调多方资源，站在公司整体层面，为公司利益负责而解决的问题。

随着难度、复杂度从初级到高级的提升，思考的步骤和难度也有所变化。比如，对于初级问题来说，拆解的过程并不复杂，技术方案相对单一，涉及财务思维的考量也较少；从中级到高级，各个步骤的难度都在大幅提升，前文我提到的管培生同学的提问，就属于中级问题。

另外，许多技术人晋升管理岗后，感觉部门间充满了推诿、扯皮现象，很烦。但这类现象的本质，其实是问题的复杂度上升了，协作环境没有突然变差，你只是缺乏解决问题的方式。

当思维沿着上述步骤前进，就是思考，**在任何一步阻塞时间过长，都可以进行提问，这就是提问的时机**。换句话说，思考应当是提问的绝对前提，在没有经过思考的情况下，我是绝不会提问的。

提问时，要将你的思考成果和思维路径说清楚，这就是提问的正确方式。比如你是怎么理解和拆分这个需求的？如何评估拆分后的可实现程度？具体是哪里出了问题？这样，对方会感觉你是有备而来，尊重他人的时间，不是伸手党，更愿意解答你的问题。

不过，我个人很少在工作中询问基础技术问题，比如编程语言的问题、某个库或类的使用方法等。我建议大家也要尽量靠自己解决，用好搜索引擎和知识产品，很多问题是可以被勤奋解决的。

夸赞、请客以及开会

掌握了上面的提问方法，就能得到别人的诚心教导吗？以我的亲身经历和观察来看，意外还是经常出现。

这类意外大多可以形容为“三言两语就被打发掉了”。对方有没有真心教你，其实提问者心里往往最清楚。可能是因为企业文化出了问题，或是因为大家都太忙了，总之，就是没人愿意认真解答你的问题。

如果你刚刚走到思考的第一步，在问题拆分阶段就被难住了，愿意帮你的人可能就更少。原因也很简单：通俗地说，这等于你根本摸不到头脑，对工作任务完全没思路，教起来肯定也更麻烦。

当然我们也不是完全束手无策，有一副见效慢但成本低的药方叫做：**成为“夸夸党”**，长期维护同事关系。比如，当你阐述完自己的思考，又得到了解答时，要适当地夸夸别人：“哎呀，我思考了这么久，你这么快就解决了，你太厉害了！”

更行之有效的方法是请客吃饭，维护好同事关系，适当地进行社交活动。技术人往往不擅、不喜社交，其实特别吃亏。年轻时，我也从不主动请人吃饭，最近几年才意识到社交的重要性。

当然，我从不觉得以上夸赞、请客都是虚情假意、别有用心。别人为了帮助你确实付出了时间，能够解答你的问题的人，确实要更厉害，那你为什么不去表扬表扬别人呢？

另外，我觉得为了寻求知识而请人吃饭更像知识付费。许多朋友都还年轻，没什么社会资源，不能为他人提供更高维度、更有价值的利益交换，你能做的仅仅是请人家吃个饭。换个角度讲，年轻时，工资都不高，也别太在乎钱。除开孝敬父母的部分，剩下的为知识而付费有什么不好？

如果有人指责你是在拉帮结伙、巴结领导，也不要太在意。**任何行为都可以被赋予各种意义，我相信，只要你内心确实以学习为目的，随着时间的流逝，事情一定会回到本来的模样。**

随着能力的提升，**当你开始遇见中级乃至高级问题时，还可以通过召开会议来提出问题。**在会议上提出自己的思考，组织大家发表建议和想法，就技术方案进行讨论，是一种更有意义的学习和提问方式。

当然，如果你认为他人应该为你解答问题，应该帮你跨过技能门槛，这一切是理所应当的，我也无话可说 —— 部分优秀企业确实具备这样的企业文化，乐于助人也确实是优秀的

文化传统，张嘴就问也能过得不错，这是事实。

但我不会选择做一个“伸手党”，至少这对个人成长极其不利。另外需要注意的是，如果你缺乏独立思考的能力，多半无法通过优秀企业的面试，谈何企业文化。

结语

说了这么多，我觉得有必要最后重申一下：世界上没有能够适配任何场景的标准答案。客观来讲，任何时候、任何问题都可以提问，甚至不存在合理性的问题。

但我更愿意遵循以上提问方式：基础的问题自己解决，有难度的问题思考后解决，用为知识付费的态度来请人吃饭。

因为这一切都有一个基本的前提：**将时间线拉长，站在整个人生的高度上， 用宏观视角看待当下。**

当视角拔高，我发现这种提问思维对自己未来的职业发展大有好处，足以使自己受益终生；相反，他人的非议和金钱上的开销则不太重要，因为从长远看来，非议会消失，金钱的损失则微乎其微。

希望这些思考也能对你有所启发，从而更快、更好地迈上人生的下一个台阶。

15 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 加餐（一）| 大学毕业，我要不要留在一线城市互联网公司?

下一篇 加餐（三）| 选择决定上限，努力决定下限

精选留言 (20)

写留言

:)
2020-11-04

提问的步骤：
提问前：厘清问题，加入思考
提问中：请教为主，加入探讨
提问后：真心感谢，请客吃饭！

作者回复: 你好，:)
总结的太好了

12

夏
2020-11-05

最讨厌的就是不加思考、张嘴就问，效率低下，这是对别人时间和精力的不尊重！所以提醒自己：一定要思考之后再问。

提问时候，半汇报半提问方式。把自己的思考列出来，尽量让被请教的人做选择题。同时，把别人的答复尽快纳入自己的体系框架中。...
展开

作者回复: 你好，夏
总结的太好了

3

Middleware
2020-11-05

提问的智慧 还有一个中文版

https://learnku.com/docs/guide/smart-questions/2032

作者回复: 你好，Middleware
谢谢

dbtiger
2020-11-08

乔老师您好！
我的收获：
a.按有效的思考模型来思考和做决策

想咨询的问题：...
展开

作者回复: 你好，dbtiger
谢谢你，看到你很多次了
首先恭喜你， 问了这么多问题，说明真的在思考。
要把自己放在甲方的位置思考，然后多沟通，一起多聊天，工作中沟通，工作之外沟通，让自己
同时在甲方视角和乙方视角思考，然后寻求解决方案

1

追风筝的人
2020-11-04

感谢乔老师 学到了， 将时间线拉长，站在整个人生的高度上， 用宏观视角看待当下。当视角拔高，我发现这种提问思维对自己未来的职业发展大有好处，足以使自己受益终生；相反，他人的非议和金钱上的开销则不太重要，因为从长远看来，非议会消失，金钱的损失则微乎其微。
展开

作者回复: 你好，追风筝的人
握手，有用就好，谢谢反馈， 我很开心看到这个反馈

1

思维
2020-11-04

收获 1、没有经过思考的问题不值得提问 2、成为别人愿意帮助的人，或是态度谦卑或是赞扬别人或是请客吃饭。3、站在更高的高度看，都是为了自己更快递的成长。

作者回复: 你好，思维
经过总结，成为自己的认知，棒

1

行则将至
2020-11-09

我觉得，对于技术人来说。沟通能力和理解能力都很重要。能把自己的观点阐述明白，和能听懂别人说的话，是两项非常重要的本领。

展开

作者回复: 你好，行则将至
是的，这是非常重要的基础能力，谢谢分享

程兆祥
2020-11-09

乔老师讲的非常棒，同时还提出了认知的转变和特别好的能够落地方法论。受益匪浅！

作者回复: 你好，兆祥
谢谢你啊，感谢认可

李
2020-11-09

把时间拉长一点看真的很重要，站在整个人生的高度上，用宏观的视角看待当下，知道自己的目标和所需，坚持原则，努力做好自己的工作，不断提升自己。

展开

作者回复: 你好，李
加油

Geek_f1c1d0
2020-11-06

同2020届毕业生，也同样在职场遇到了这个问题，乔老师分享的方法很细致，感到很受用！

作者回复: 你好，Geek_f1c1d0
你的反馈是对我最大的鼓励，最怕说教，感谢

夜空中最亮的星（华仔...
2020-11-05

将时间线拉长，站在整个人生的高度上， 用宏观视角看待当下。 这句很喜欢

作者回复: 你好，夜空中最亮的星（华仔）
我悟道这点的时候， 突然觉得人生苦短，做自己喜欢的事，太重要了， 自己太渺小了，不要太在意自己，其实会更轻松上阵

老艮额
2020-11-05

我觉得问题分为很多，一种是能百度到的，另一种是不能百度到的。其中第一种有时候跟你不会用搜索引擎有关。第二种有时候考验你的情商，不同的人需要不同的提问方式

作者回复: 你好，老艮额
总结的太好了

灯塔
2020-11-05

老师，如何培养财务思维，有没有相关书籍推荐一下。最后，感谢老师接地气的分享，感觉非常受用。

作者回复: 你好，灯塔
这个我自己就多去思考， 其他财务的书籍很多，没有发现特别好的， 自己选一下，大家如果有推荐，也可以推荐一下，谢谢

Middleware
2020-11-05

站在我的角度 遇到问题，自己花了很长时间都不得要领，这个时候就要果断提出来，果断和团队寻求帮助。 另外 会提问也是一门学问
参考提问的智慧 http://www.catb.org/~esr/faqs/smart-questions.html

展开

作者回复: 你好，Middleware
谢谢分享

张浩
2020-11-04

没有添加自己思考的问题，尽量不要提问，能够通过搜索引擎解决的问题，尽量不要提问。坚决不让自己做伸手党。

展开

作者回复: 你好，张浩
虽然我们一思考，上帝就发笑，还是要思考

追风筝的人
2020-11-04

基础的问题自己解决，一定要自己解决 可通过搜索引擎。 直接上去就问，一点都不尊重别人的时间 莫做伸手党

展开

作者回复: 你好，追风筝的人
是的

一切皆底层
2020-11-04

提问题前自己先进行思考，维护好关系确实很重要，

展开

作者回复: 你好，一切皆底层

是的

子夜枯灯

2020-11-04

感谢老乔，我是一名开发工程师。实在是缺乏社交，很少参加活动。不会和不擅长这个了，无奈¬_¬ `

作者回复: 你好，子夜枯灯

不要给自己贴标签， 不过如果自己不喜欢，就不要去，过自己想过的生活

:)

2020-11-04

请教问题，是双方的事情，而不是某一方单一的提问与回答，需要双方的互动。为了提高双方互动的效率，促发被提问者的积极性与热度，提问者不应该是仅仅的抛出问题，而应该尽可能的加入自己的思考，参与其中，将一个请教问题，上升为探讨问题。

展开

作者回复: 你好，:)

说的太好了

海

2020-11-04

反问：关于这个问题，你是怎么想的？为什么要这样思考？
这也是培养别人应该注意的问题。不只要给答案，还要帮助对方建立好的思考方式。

作者回复: 你好，海

大家一起成长